



knowsquare .

ALEGRÍA COLLANTES

25 DE SEPTIEMBRE DE 2015

## LOS "IN-LAW" DE LA FAMILIA EMPRESARIA

---

RESEÑA DEL TALLER

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la  
Autora y Know Square S.L.

Reseña del *workshop* “Los *in-law* de la familia empresaria” organizado por el Club Empresa Familiar ESADE *alumni* con la colaboración de la Fundación Numa, en el que se analizó el papel que ocupan los *in-law* en la familia empresaria y la empresa familiar. Este *workshop* es el segundo de un ciclo de tres sesiones cuyo objetivo es mejorar las competencias conversacionales de la familia empresaria así como reflexionar sobre la gestión de las relaciones entre la empresa, la familia y el patrimonio.

En primer lugar, Alejandro Ormazábal y Borja Gómez Ormazábal, representantes de la familia Ormazábal ([Velatia](#)), expusieron su visión acerca de la figura de los *in-law*:

- La familia política es importante para la correcta y positiva evolución de la empresa familiar y en el desarrollo y la educación de la siguiente generación familiar.
- Para lograr la unidad y el compromiso familiar hay que encontrar fórmulas que permitan que los *in-law*, participen o no de la gestión de la empresa familiar, conozcan el proyecto familiar común y compartan los valores familiares.
- En su caso, el fundador del grupo Velatia, impulsó que cada unidad familiar pudiera desarrollar su propio *modus vivendi* y facilitó que los *in-law* pudieran desarrollar *spin-offs* de la empresa familiar originaria.

Alberto Gimeno, director del *Family Business Lab* de [ESADE](#), centró su ponencia en los estilos parentales recogidos por Diana Baumrind, describiendo cada uno de ellos:

- Autoritario: Se ordena a las siguientes generaciones qué y cómo comportarse.
- Indulgente: Se permite a las siguientes generaciones comportarse según su parecer.
- Asertivo: Se proporciona orientación de forma no dominante y se fomenta la madurez e independencia de los hijos.
- Negligente: Se muestra escaso interés en la educación y en el devenir de las siguientes generaciones.

Gimeno aseguró que el modelo parental utilizado por la familia determinará el sistema de gobierno familiar y la toma de decisiones de las próximas generaciones familiares así como el sistema de gestión de la empresa familiar.

José Ramón Sanz, presidente de la [Fundación Numa](#) e *in-law* de una familia empresaria en cuarta generación, agradeció la labor realizada por el [Club Empresa](#)

[Familiar ESADE alumni](#) para la mejora de la capacitación de los empresarios familiares y destacó que:

- Disponer de capital humano valioso es crucial para el éxito en las empresas familiares.
- Las familias empresarias tienen como primer objetivo el desarrollo integral y el bienestar de sus miembros a través de las generaciones.
- La familia es *“el único lugar social de intersección generacional y de transmisión cultural de la sociedad” (Donati)* y que la calidad de dicha intersección depende de que las distintas generaciones encuentren un equilibrio entre identidad y diferencia, participación y distancia, autonomía y solidaridad.
- Los progenitores son las figuras más relevantes en la educación y el desarrollo emocional de las próximas generaciones, y los hijos se educan en el mestizaje entre los sistemas familiares y culturales de sus respectivas familias de origen.

Sanz citó a James E. Hughes al afirmar que *“La familia necesita de todos los activos humanos e intelectuales de todos los miembros de la familia para mejorar el bienestar del grupo y conseguir su misión de grandeza”*. Un sistema de gobierno familiar debería, según Hughes:

- Estar basado en el principio del sufragio universal.
- Incluir a todos los adultos de la familia, según el criterio de afinidad y no de sangre; donde la afinidad se traduce en un sentimiento de pertenencia a la familia con la que se comparte un proyecto y unos principios y valores.

El presidente de la [Fundación Numa](#) también abogó por un modelo de gobierno abierto y participativo. En concreto, utilizó el concepto “dinastía familiar” en vez del comúnmente empleado “rama familiar” y afirmó que la confederación de dinastías familiares es un modelo de cooperación y gestión familiar que permite hacer partícipes a los *in-law* del proyecto familiar y empresarial de la familia empresaria. En este modelo, concretó, *“cada miembro de la familia crea su dinastía familiar, decide libre y voluntariamente una cesión parcial de su soberanía y se compromete con el proyecto común de la familia, sin renunciar a su propio proyecto individual o al de su dinastía”*.

También concretó que los *in-law* representan una oportunidad para las familias empresarias ya que pueden ofrecer capital humano de calidad con conocimientos, experiencias y habilidades diferenciales y señaló varios aspectos relevantes sobre su función e importancia en la familia y en el patrimonio familiar:

- Son cofundadores de una nueva dinastía familiar –y en muchos casos de una nueva dinastía empresarial–.
- Son portadores de un legado cultural de principios y valores generados por sus respectivas familias de origen y disponen de nuevos valores y signos de identidad que pueden sumarse al capital familiar y a la inteligencia emocional de la familia.
- Tendrán, en cualquier caso, una participación relevante en la red de interrelaciones familiares y, en muchos casos, una fuerte influencia sobre su pareja y sus hijos.
- Sus actividades y comportamientos empresariales y sociales repercutirán en el patrimonio global y en la reputación de la familia empresaria, ya que desde la sociedad son vistos como una parte integrante de la misma.

Teniendo en cuenta esta última reflexión, instó a los asistentes a ser proactivos y tratar de prevenir posibles riesgos de una mala gestión de los *in-law*, ya que si sus actuaciones personales y laborales resultaran inadecuadas podrían afectar negativamente a la marca familiar.

Además, recomendó:

- Que las familias empresarias se adentren en un proceso de reflexión para comprender *“dónde están, dónde quieren ir y por qué toman las decisiones que toman”* y para definir el papel de los *in-laws* de forma consensuada.
- Que efectúen un análisis D.A.F.O. de riesgos y oportunidades de su inclusión en el proyecto familiar y empresarial, dado que los humanos somos seres emocionales y en muchas ocasiones nuestras decisiones están condicionadas por prejuicios y paradigmas.

Sanz finalizó su exposición afirmando que *“cada familia deberá maximizar la contribución de todos sus miembros a lo largo de su vida para poder seguir creando riqueza a través de las generaciones”* y animando a las familias asistentes a tomar el control de sus vidas y a liderar su futuro reflexionando sin prejuicios y decidiendo con responsabilidad sobre los *in-law*, ya que *“no decidir es la peor de las decisiones”*.

*La Fundación Numa es una entidad familiar independiente y sin ánimo de lucro cuyo objetivo es aportar a las familias empresarias y sus stakeholders herramientas innovadoras que les ayuden a optimizar la gestión de su Family Business.*

*La Fundación Numa no ofrece servicios de consultoría o asesoría familiar ni de gestión de patrimonios. Uno de sus mayores distintivos es su independencia. No obstante, sus conocimientos y medios están a disposición de todas las familias empresarias que los demanden.*